

Tema Propuesto: Una Nueva Democracia, como piedra angular para un Desarrollo Humano Sustentable con Calidad y Autonomía.

Alban Lataste Hoffer
Montevideo, agosto 2010

Laborar en la exploración y profundización de la línea de trabajo propuesta en términos de una Nueva Democracia como fundamento sólido para proseguir con el objetivo lejano de un Desarrollo Humano S. ... puede parecer otra vieja Utopía poco atractiva o bien una tarea para extraterrestes. Sin embargo la idea de ND aparece más aterrizada si recordamos que hubo épocas en que la democracia y la civilización que la acompañan alcanzaron altas cumbres del desarrollo humano. Recordemos, por ejemplo, que allá por el Siglo IV a. de C. Atenas alcanzó las cumbres más elevadas de su esplendor y civilización posibles en su tiempo en todas las ramas de la cultura y del quehacer humano: Política, filosofía, ciencias diversas, expresiones artísticas como escultura, arquitectura; economía, comercio y navegación; defensa nacional y artes militares; deportes, literatura, teatro, etc. etc. Fue el llamado Siglo de Pericles en honor al Gobernador-Administrador de Atenas quien condujo la mayor parte del proceso que llevó a su país a la cabeza del mundo y civilización. Y si estos hombres y mujeres pudieron con los problemas de su tiempo, podemos preguntarnos porque no nosotros que contamos con información y medios inmensamente superiores. Sin pretender repetir tales logros, la Utopía, a escala menor, se nos presenta entonces como tarea menos extravagante.

Podríamos resumir nuestra opinión sobre como empezar a abordar el tema propuesto, agrupándolo en primera aproximación, en cuatro grandes ejes de acción a saber: a) Área de la Transformación Democrática en Profundidad y Calidad; b) Área de la Transformación Cultural, de los Valores y Ética; del Desarrollo Científico-Técnico-Innovativo-Emprendedor; c) Área de la Transformación Económica Sustentable con Calidad; d) Área de la Transformación y Desarrollo de la Gestión Estatal con Calidad y Ética Pública en sus diversos planos y expresiones institucionales.

Dicho de otra manera: necesitamos una herramienta o vehículo- programa todo terreno con tracción en estas cuatro ruedas debidamente equipado, que nos permita orientar una larga y tortuosa travesía por el desierto, sorteando cantidad de obstáculos e imprevistos de toda índole para arribar al paradigma central: Alcanzar un Desarrollo Humano Sustentable con Calidad. Esto es, construir y poner en marcha una Conformación Democrática de Factores Estratégicos para el Desarrollo Humano que nos guíe o apunte siempre en la dirección correcta, es decir, poner todos los elementos principales que se desprendan de las 4 Áreas señaladas, en un alineamiento tal que se refuercen mutuamente en una especie de ciclo virtuoso que satisfaga regularmente "las cosas sencillas de la vida del hombre común"; sin estridencias, sobresaltos, ni continuas campañas de emergencia, etc. y donde más temprano que tarde se abran las grandes alamedas por donde transite el hombre libre en democracia, recordando las últimas y dramáticas palabras del Presidente Allende.

I

Area de la Transformacion Democratica en Profundidad y Calidad .

El objetivo principal de esta Area es colocar una base amplia, autentica, solida y estable para desarrollar una Matriz Democratica de Decisiones de Gobierno que cubra los ambitos principales del quehacer publico: Politico, Social, Economico, Cultural, Ambiental, Defensa, etc. Se parte de la idea que una sociedad con amplio Desarrollo y Practicas Democraticas de Calidad es la mejor equipada para darse y sostener un Gobierno proactivo a sus aspiraciones; que oriente y tome las decisiones mayores de Gobierno que mejor correspondan a sus necesidades. La participacion amplia, libre e informada de la sociedad en todos los procesos que la afectan provee la mejor logica de decisiones de Gobierno en relacion a otras opciones como ha sido comprobado por la historia de nuestro tiempo .Tal vez fue 'esta la razon por la cual los Padres Fundadores de los Estados Unidos de America dedicaron tantos esfuerzos y desvelos a la cuestion crucial de generar la Primera Constitucion de ese pais: Les aterraba la idea de que el pueblo sencillo perdiera el control efectivo o real sobre sus gobernantes; que por algun medio o resquicio constitucional el pueblo fuera manipulado de tal manera que se terminara en una democracia de fachada, de apariencia democratica, pero intrinsecamente oligarquico o de minorias; o un gobierno situado por sobre la sociedad cuyo origen en el pueblo fuera igualmente desvirtuado. De ahí que sus esfuerzos se concentraran, por un lado, en construir una delicada maquinaria institucional, dotada de una alta carga de Etica Publica y, por otro, en cerrar todos los intersticios de corrupcion publica previsibles y elegir los hombres mas idoneos para ejercer las funciones de decision y mando. Asi se dispondria de una Maquina de Decisiones Gubernativas, actividad principal de cada gobierno , la cual en cada `situacion o instancia definida , debia considerar claramente competencias y responsabilidades; pesos, pasos y contrapesos, estar sujeta a controles reciprocos, de distribucion equilibrada del Poder Politico ,etc. Esto es, se trataba por uno u otro medio, de trabar a toda costa que la Maquina de Decisiones de Gobierno cayera en manos de gobernantes que se transformararan luego en Despotas Politicos; de Fundamentalistas Fanaticos, Voluntaristas Mesianicos , Demagogos Populistas de uno u otra pelaje con los riesgos consiguientes de gruesas decisiones nacionales equivocadas, catastroficas para el pueblo.

Desde otro angulo, una Democracia Robusta provee el mejor marco para tomar decisiones de gran significacion, especialmente por ejemplo, en el caso de las nacionalizaciones, el control publico de los recursos naturales del pais; o la cuestion siempre en debate como ser el grado de intervencion del Estado en la economia o debate entre mercado versus Estado, sector publico vs. privado , Estado grande vs. Estado pequeno, la tributacion al ingreso y patrimonio en busca de mayor igualdad , el poder regulatorio del Estado sobre los monopolios y grandes concentraciones de poder

economico,etc. Todo cual no es poca cosa. Es suma, necesitamos una Nueva Democracia acompañada de Practicas Democraticas Vigorosas , dotada de un nuevo ADN que penetre todo el cuerpo social, que sea capaz de sostenerse y .tomar las decisiones que corresponda afrontar por duras que aparezcan como desafios del Siglo XXI.

Entran en esta Area temas tipicos a elaborar ,como ser:

1.- La Cuestion de la Constitucion que nos rige y su Legitimidad evidentemente espurea que la invalida como base firme para cualquier Pacto Social transcendente.Es necesario ademas incorporar los multiples avances internacionales en materia constitucional y que recogen nuevos enfoques en el tratamiento de la problemática de las minorias etnicas,el desarrollo equilibrado de las regiones, las cuestiones de genero, la revocacion del mandato para los representantes elegidos en caso de incumplimiento de su mandato, etc. ademas de las complejas cuestiones de organización institucional del Poder Politico y del Estado y su funcionamiento eficiente en el siglo XXI. Otros temas relevantes entran tambien en esta Area, mencionamos algunos al pasar :

2.- Tenemos la gran cuestion de los Derechos Humanos - personales, colectivos,etc.-que nos pena con mayor fuerza desde la Dictadura Militar hasta aca y que necesita ser elaborada e incorporada en todos sus aspectos mas pertinentes;

3.- Ligado al punto anterior tenemos el gran capitulo relacionado con la Cuestion Laboral, especialmente lo vinculado a la Distribucion del Ingreso Nacional y de ahí a la pobreza, la desigualdad de oportunidades,la desocupacion estructural,etc. Conexas al tema entran las materias vinculadas a las condiciones laborales , el salario digno o etico en su origen o empresa ,la estabilidad en el trabajo,el papel de las organizaciones sindicales u otras modalidades de defensa del trabajador,etc.

4.- Otro capitulo a destacar es el concerniente a la prevision social , las redes sociales de proteccion a los mas vulnerables, los seguros de cesantia u otros; los problemas sociales de genero - mujer, familia, hijos; delincuencia infanto-juvenil; tercera edad, minorias etnicas,etc. Es necesario reconocer y continuar el gran aporte del Gobierno Bachelet al alivio de los graves problemas sociales expresado a traves de numerosas acciones como redes sociales, pensiones a la tercera edad en carácter no contributivo,etc.

5.- Otro tema relevante en la Profundizacion Democratica con Calidad lo identificamos en el terreno de los Medios de Comunicación, de importancia crucial en el mundo actual, pues determinan en grado importante la formacion de conciencia social sobre el estado de situacion del pais por parte de las grandes masas de poblacion. Pueden transformarse en poderosa arma en manos de politicos inescrupulosos. Recuerdese

solamente una maxima preferida del ministro de Propaganda de Hitler, maestro en la manipulacion mediatica, Joseph Goebbels: “ Una mentira repetida mil veces se transforma en verdad.”

II

Area de la Transformacion Cultural, de los Valores y Etica; del Conocimiento Cientifico y sus Multiples Aplicaciones Tecnicas; de la Innovacion y del Espiritu Emprendedor.

No concebimos la Profundizacion de la Democracia y menos la Transformacion Economica que buscamos sin un cambio sustancial en lo que suele llamarse la base cultural de la sociedad expresada en el plano del pensamiento, del quehacer intelectual y saber cientifico-tecnologico, artistico, de valores, de la Etica etc. que asociamos generalmente a la idea de civilizacion. Menos todavia en un siglo XXI empeñado en dominar nuevas cumbres del conocimiento y del subsiguiente cambio tecnologico aplicable a las mas diversas actividades y que define en ultimo termino buena parte de los incrementos de productividad a escala nacional. Son aspectos destacados en este campo:

6.- Un mejoramiento a fondo, en especial del Sistema de Educacion Nacional Publico, Gratuito y Laico que asegure una alta calidad y cobertura desde el nivel pre-escolar hasta el postgrado superior y la actualizacion permanente del conocimiento y las instalaciones requeridas; la formacion de Capital Humano por medio de la Capacitacion de la fuerza laboral actual in situ u otras modalidades; de la Capacitacion de la Fuerza Empresarial o formacion de Capital Humano sobre todo en lo referente a las PYMES, etc. El tema ha recibido bastante atencion en el ultimo tiempo por lo que abreviamos la exposicion. Otras funciones destacadas, señalamos al paso, del sistema educacional son servir de escalon para mejorar la insercion laboral, los ingresos y la movilidad social en la lucha contra la pobreza, la exclusion etc. Pero aquí destacamos su funcion relevante en cuanto servir de gran cantera para un eventual despliegue de un potente desarrollo Desarrollo Cientifico-Tecnico del pais arrastrando al conjunto de la sociedad hacia nuevos e ineditos horizontes de crecimiento economico estable y sostenido, liberado al fin de vivir de la extraccion y elaboracion primaria de recursos naturales.

7.- Fortalecimiento y Desarrollo del Sector Cientifico-Tecnico.
La formacion del llamado Capital Humano con aplicación a las ciencias y tecnologia en las todas las areas mas pertinentes es igualmente una cuestion crucial si hablamos de un desarrollo sustentable con calidad, perdurable en el tiempo, es decir, que nos saque definitivamente de la categoria de pais-factoria o de exportador predominante de materias primas de elaboracion incipiente. Esto es verdad a tal punto que en los paises mas avanzados las dos terceras partes o mas de los incrementos de productividad proviene de los avances en el campo cientifico, tecnologico, las innovaciones, etc. motorizadas por

un espíritu emprendedor anidado en el seno social más profundo y otros valores, es decir, del llamado acervo de Capital Humano que subyace en la cultura de una determinada sociedad.. Esto nos explica también porqué países tan pobres en recursos naturales como Japón o Suiza alcanzan tan altos niveles de ingreso nacional per capita: GRAN PARTE DEL SECRETO ESTA, COMO SABEMOS, EN EL CAPITAL HUMANO SUBYACENTE EN LA CULTURA Y ASOCIADO AL DESARROLLO CIENTIFICO TECNICO APLICADO CREATIVAMENTE A LOS FINES ECONOMICOS.

III

Area de la Transformación Económica Sustentable con Calidad, Autonomía y Atención Preferente a las Necesidades Básicas de la Población.

8.- Puede considerarse a esta Area como la Madre de las Políticas Públicas Económicas. Cubre un amplio territorio de temas macro y microeconómicos, en sentido vertical y horizontal y de conexiones con las Areas I, II y III. Tiene su expresión real primero en términos físicos de producción y productividad y luego en su expresión financiera o monetaria. Señalamos a título tentativo algunos temas a elaborar que consideramos pertinentes en la materia:

9.- La formulación de Lineamientos para una Política Nacional de Fomento a la Producción y de las Relaciones Económicas Internacionales, con Atención a las Necesidades Básicas de la Población y un Desarrollo Regional más Equilibrado del País.

Esto es, necesitamos disponer de cierta base informativa actualizada y coherente sobre nuestro potencial productivo nacional – recursos físicos, humanos, etc.-y por regiones; las limitaciones más serias para el mejor aprovechamiento del potencial existente, etc. que nos permita aquilatar en cada momento donde estamos, por donde va el mundo y nuestra posición relativa dentro de él; derivar luego que cursos de acción aparecen más promisorios dentro del futuro cercano, medio y largo; orientar con mayor eficacia las inversiones foráneas y nacionales; el grado de avance y perspectivas en nuestro desarrollo regional, etc. En breve, llenar las lagunas informativas u otras en materias de planificación indicativa perspectiva que el mercado no pueda proveer satisfactoriamente. Este cuadro de señales nos permitirá aportar igualmente indicaciones sobre el potencial exportador del país y lineamientos sobre ventajas comparativas u otros puntos que permitan aumentos en la oferta exportable de bienes y servicios aportando a la mejor inserción internacional del país dentro de una economía globalizada.

Cuando hablamos de atender con cierta prioridad a las necesidades básicas de la población que constituye el mercado interno, nos referimos a proveer una oferta en

cantidad y calidad o canasta básica de bienes y servicios tales como:

- 1) Seguridad y Calidad en el Abastecimiento Alimentario;
- 2) Seguridad y Calidad de los Servicios Públicos de Atención a la Salud ;
- 3) Seguridad y Calidad de Vivienda Digna, Equipamiento Comunitario y Servicios Conexos;
- 4) Seguridad y Calidad de Trabajo y Salarios Dignos con creación u oferta suficiente de Nuevos Puestos de Trabajo tendientes a asegurar una ocupación plena estable, no precaria;
- 5) Seguridad y Calidad de Oferta de Servicios de Educación Pública Gratuita y Laica de amplia cobertura desde preescolar hasta post-escolar;
- 6) Seguridad y Calidad de los Servicios Públicos de Previsión Social, Redes Sociales, atención a la Tercera Edad, etc.
- 7) Seguridad Ciudadana con Calidad y Cobertura suficiente;
- 8) Seguridad y Calidad en el suministro de Servicios Públicos Básicos referentes a energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, transporte público (incluido la restitución del FF.CC. Central Alameda -Puerto Montt), comunicaciones u otros del género;
- 9) Seguridad y Calidad en la prestación de Servicios Públicos de Justicia a la población así como los Servicios de Regulación del Mercado u otros (Superintendencias de Salud, Defensa del Consumidor, Defensa de la Competencia, Seguridad y Accidentes del Trabajo, etc.);
- 10) Seguridad y Calidad Ambiental, resguardos contra el Cambio Climático, e Información de Calidad sobre Emergencias, etc.

Este Decálogo de Seguridades y Exigencias de Calidad resulta de primera importancia para medir y evaluar el Nivel de Vida de la población; significa que la infraestructura y base productiva del país deberá irse acomodando para suministrar las instalaciones físicas y los insumos requeridos para el funcionamiento normal del sistema económico requerido, así como el Capital Humano y la fuerza laboral en general. La mera indicación de los puntos hace pensar en la magnitud de la tarea y en el potencial que ofrece el Mercado Interno en términos de demanda y oferta interna orientada a resolver primeramente las “cosas sencillas del hombre común” como solía pedir el destacado sociólogo norteamericano Leo Huberman en tiempos de la Gran Crisis Mundial de los años 30 y su repercusión en los Estados Unidos en donde millones de cesantes vagaban por las calles en busca de algún alimento, medicamento, techo. Etc..

Sobra decir que a lo anterior debe agregarse el papel del Sector Exportador, aun más exigente en competitividad, calidad de los bienes y funcionamiento de servicios conexos a la actividad, etc. etc. Todo debe resultar en un grupo de balances macroeconómicos consistentes entre sí, por ejemplo, entre Oferta y Demanda Previsibles en el Mercado de Consumo; Balance de Fuentes y Usos de Fondos para Inversión; Balance de Oferta y Demanda de Trabajadores, Calificados y NO Calificados, de Personal Científico-técnico,

etc. Por otro lado, están los flujos o Balances Financieros que aseguren los equilibrios generales, es decir, por ejemplo, la estabilidad financiera-presupuestaria, el endeudamiento interno y externo, estado de las cuentas públicas en general, etc. factores todos que aseguren una disciplina financiera fuerte, necesaria para mantener una situación de estabilidad (control de la inflación) con crecimiento y mejoramientos en la distribución por quintiles socio-económicos del ingreso nacional, etc.

También se señalaba en el título de esta Área la necesidad de un Desarrollo Regional más potente y balanceado en el país. Esta cuestión la consideramos de extrema importancia y urgencia. La vemos directamente ligada al desarrollo energético o impulso vigoroso de

- a) La Creación de una fuerte infraestructura de obras para Regadío, Energía, Transportes, Escuelas, Hospitales, etc.
- b) El Fortalecimiento simultáneo y a fondo de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como centro de gravedad de la actividad económica de acuerdo a la vocación de cada Región;
- c) La Coordinación EFECTIVA de toda la institucionalidad presente en la región, pública y privada, y en los aspectos más críticos. Es verdad que existe una cierta institucionalidad para manejar estos problemas, pero es totalmente insuficiente o incluso casi ridícula para provocar un verdadero despertar o despegue Regional.

Pensamos que una Corporación de Fomento a la Producción Reconstruida, Reenergizada y Transformada en **AUTORIDAD O CABEZA PARA EL DESARROLLO REGIONAL**, suficientemente dotada de recursos y atribuciones, podría ser un aporte valioso al tema, asumiendo el liderazgo en la materia, tomando en cuenta su larga experiencia y capacidad demostrada cuando tuvo tareas de envergadura como ser plantearse la Política de Fomento a la Producción a escala nacional y ejecutar parte importante de la misma. Hoy día, producto de la Dictadura y lo que siguió, la CORFO está reducida en lo principal a un mezquino papel de Banco de Segundo Piso, sin mayor influencia en el objetivo principal: servir de gran palanca para el Fomento a la Producción Nacional para lo cual fue creada por el Gobierno del Frente Popular del gran Presidente Pedro Aguirre Cerda. No se pierda de vista el valioso potencial institucional que representa la CORFO para los fines que nos interesa.

IV

Área de la Transformación de la Gestión Estatal con Calidad y Ética Pública.

Aquí entendemos el concepto de Gestión Estatal como un proceso dinámico y creativo continuo en el tiempo, que contiene a la idea de Reforma del Estado, pero va allá de ella que aparece más estática y limitada. Por Gestión Estatal entendemos aquella capacidad o aptitud institucional del Estado para conducir o liderar organismos públicos

con diversos grados de complejidad a fin de conseguir resultados satisfactorios en terminos de impacto en los objetivos propuestos (eficacia) y costos incurridos

(eficiencia), dando cuenta publica y transparente de los resultados asi como de las responsabilidades que corresponda.. Se la identifica generalmente con la idea de “buen gobierno” o “buena administracion” o que “sabe qu’e cosas hacer y las hace bien”, acompañada de un conjunto de valores como transparencia, honestidad, dedicacion, responsabilidad, iniciativa, probidad,etc. De otro parte, tambien se la asocia con capacidad de desprenderse de todo lastre funcionario, malas practicas u otros factores negativos heredados o no del pasado que vayan en detrimento del Servicio Publico prestado. Se diferencia de la gestion privada principalmente en lo relativo a la “responsabilidad social” es decir, las decisiones publicas consideran (o deben considerar) en primer lugar el interes publico y relacion de costos/beneficios para la poblacion en lo inmediato y a plazos mas largos mientras que el criterio privado se guia por aspectos de rentabilidad empresarial a corto plazo,etc. Una Buena Gestion Estatal resulta decisiva a los efectos de elevar la productividad del trabajo publico y privado y de ahí su incidencia en el crecimiento con calidad del nivel de vida.

Si se nos permite una ligera digresion sobre el tema, digamos que el problema de la Gestion Estatal ha sido motivo de intensos debates teoricos y practicos en la medida que fueron surgiendo sistemas economicos diferentes a los conocidos y experimentados por la economia de mercado. Ya desde Lenin surgio la cuestion de si el sistema sovietico debia adoptar los metodos capitalistas de incentivacion a la produccion y productividad o bien debia regirse por sus propios metodos. Se temia, y con razon, que introducir los metodos capitalistas induciria tarde o temprano al regreso del capitalismo. No olvidemos tampoco, las discusiones de la Yugoslavia de Tito y sus ensayos de autogestion empresarial socialista. Hasta el mismo Comandante Ernesto Che Guevara fue atrapado por el tema siendo Ministro de Industria en los primeros anos de la Revolucion Cubana, en que una gran masa de empresas privadas de todos portes y pelajes habia pasado a la orbita estatal y se necesitaba algun metodo para evitar el caos de produccion y productividad, desarticulacion financiera y de mercados, etc. El Che como medico y militar tenia muy poca experiencia en la materia y sentia que tenia entre manos una tremenda responsabilidad, una papa caliente que podia soltarse o caer en cualquier momento. Con su caracteristica inteligencia, dedicacion, voluntad y disciplina Salvo la Prueba muy bien e hizo al pasar interesantes aportes al tema en sus escritos sobre El Sistema Presupuestario de Gestion en el Socialismo en donde con mucha antelacion y perspicacia alertaba sobre un eventual desenlace o desencanto con el Socialismo Real que habia optado por los incentivos capitalistas o materiales. No sabemos si en Cuba se dio Seguimiento al tema en los anos subsiguientes, ni tampoco conocemos los resultados del tipo de Gestion del Socialismo Real aplicado en las duras condiciones impuestas por el bloqueo norteamericano a la isla. De otra parte, habra que esperar un plazo mas largo

para conocer los resultados socialistas de la actual política de pragmatismo máximo en China y otras partes regidas por la regla : "No nos importa de qué color es el gato; Solo nos importa que cace ratones."

Volviendo ahora sobre nuestros pasos, digamos que la gestión pública de organismos de cierta complejidad exige normalmente de las personas que van a ejercer las funciones de jefatura, el dominio o familiarización con un número de técnicas o disciplinas y experiencia (aparte de ciertos valores de liderazgo, etc.) entre las cuales mencionamos algunas como ser:

1.- Planificación.- Es la capacidad de traducir las intencionalidades políticas de conseguir determinados fines comprometidos por el Gobierno, p.e. en Lineamientos de Trabajo, Políticas Públicas, Metas, Programas y Proyectos cada vez más aterrizados o concretos que determinan por último un accionar de trabajo más inmediato, y preparación de condiciones para próximas acciones a mediano y largo plazo. En todo esto deben quedar perfectamente claros y precisados: a) La fundamentación de los objetivos prioritarios precisados y que deben alcanzarse en determinado lapso siguiendo las indicaciones políticas del gobierno; b) los recursos materiales, humanos y financieros que implicará llevar adelante una u otra variante de los objetivos propuestos; c) la compatibilización propuesta, para cada alternativa, entre los objetivos y las fuentes de recursos físicos o materiales, humanos y financieros de orden público o privado previsibles . Presentación de alternativas que aparezcan más viables o económicas para conseguir los mismos objetivos, etc; d) El dispositivo de contabilidad, control y seguimiento propuesto para el plan fijando claramente las responsabilidades de cada participante – proveedores de insumos, p.e.; las modalidades de contratación y ejecución de obras, recepción de las mismas, etc.,

2.- Coordinación y Cooperación.- Consiste en la capacidad para ordenar los trabajos envueltos en el plan de manera tal que se vayan ejecutando como en una cadena de producción de autos en que cada eslabón recibe y entrega algo al siguiente en los tiempos y términos estipulados, hasta que finalmente sale un auto andando. Tradicionalmente ha sido una de las fuentes de los incrementos de productividad por hora-hombre (recuérdese el Fordismo en su época) Es especialmente importante para ganar tiempo, reducir costos de inventarios, etc. evitando la duplicación y yuxtaposición de tareas en el tiempo. Asume mucha importancia cuando en un mismo plan actúan varias instituciones con autonomía, métodos de trabajo y lenguaje diferentes. Aquí señalamos la Cooperación Interinstitucional como desempeñando un importante papel. Por ej. Si se establece una cierta meta de exportación para un producto agrícola habrá que asegurar la debida consulta y aseguramiento con los productores involucrados, entre estos y sus financistas, proveedores de insumos, etc. Sobra insistir acerca de la alta significación que

asume la buena coordinación y cooperación cuando se trata de negociar las bases de participación, responsabilidades y compromisos asumidos para establecer una Política Pública en un área de interés público permanente o de largo plazo.

Organización.- Consiste, en relación a la sociedad, en dejar muy en claro el papel de la institución, lo que se espera de ella, como está cumpliendo los compromisos asumidos o resultados alcanzados, con que eficacia (impacto en los objetivos) y eficiencia (costos incurridos), cuales aparecen como sus fortalezas y debilidades, que se hace para corregirlas, etc. Es decir, presentar una evaluación comprensiva o cuenta pública sinóptica transparente sobre la situación institucional. A lo interno, el trabajo organizativo consiste en una variedad de tareas como ser: establecer líneas acertadas de comunicación y participación; encontrar las formas más idóneas de división y distribución del trabajo según las distintas funciones a desempeñar; de mando, competencias y responsabilidades; de aprovechamiento de espacios y reducción de enfermedades derivadas de algunas tareas; de prevención de accidentes en el trabajo; atención a las organizaciones laborales; la organización de actividades de capacitación laboral; elaboración de reglamentos de trabajo para las distintas funciones de trabajo de manera que cada cual sepa con claridad que corresponde hacer, como hacerlo y responsabilidades para cada lugar de trabajo. A lo externo de la institución pública, suele plantearse con cierta frecuencia, desarrollar formas de organización de mayor envergadura, por ejemplo, las llamadas cadenas productivas o conglomerados de empresas unidas por alguna característica común, por ejemplo, la producción de pollos, leche, cerdos, etc. y que van desde la comercialización externa hasta la granja productiva del campesino individual. La cadena puede asumir diversas formas organizativas como cooperativas, etc. Estas cadenas productivas, conglomerados o "Clúster" como suele también designárselas, cumplen un importante papel en el establecimiento de Políticas Públicas dirigidas a la producción, en tanto facilitan grandemente las negociaciones y acuerdos entre la base productiva directa (agrupando a multitud de campesinos dispersos involucrados) y el otro extremo de la cadena, los acuerdos con las instancias de exportación, financiamiento, capacitación laboral - empresarial y asistencia tecnológica.

4.- Motivación.- Es la capacidad o liderazgo de la institución para generar un clima o atmósfera de trabajo interna saludable, acogedora, donde el personal se encuentre grato y sienta el orgullo de pertenencia a la misma; en donde las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados se desarrollen de forma clara, leal y justiciera; que se perciba que se puede avanzar en el escalafón mediante calificación adicional accesible y reglas bien establecidas; que las innovaciones o iniciativas personales presentadas a la Administración son debidamente consideradas y recompensadas cuando ello lo amerite, etc. Los valores y Ética Pública – credibilidad, dedicación, probidad, sentido justiciero, franqueza, lealtad, etc.- mostrada especialmente por las jerarquías superiores influyen grandemente en la motivación del personal. Se dice que Napoleón, en tanto jefe militar,

llevo a las más altas cumbres la motivación al sacrificio personal y combate de las tropas a su cargo,

11

predicando con el ejemplo y sin aspavientos, al punto de decir que “cada soldado lleva un bastón de mariscal en su mochila” significando que el esfuerzo personal podía recompensarse hasta con las jefaturas máximas de la institución y así lo hizo cuando el caso lo ameritaba.

5.- Control.- No creo que exista actividad institucional alguna que utilice recursos públicos, especialmente cuando hay platas y presupuestos de por medio, que no necesite simultáneamente un eficaz y eficiente sistema de Control, Seguimiento y Evaluación de Resultados, dando Cuenta Pública de la Gestión Realizada y asumiendo las responsabilidades personales que corresponda. Esto se inscribe en la tapa del Libro de Gestión Pública. La función Control Público suele realizarse por medio de un organismo especializado en la materia – Contraloría , Tribunal de Cuentas , etc. o por medio de a) un sistema de Auditoría Externa y b) también y principalmente por medio de un Sistema Interno de Contabilidad que entregue información oportuna, pe., sobre Costos por Etapa del Proceso Productivo , cuestión importante para determinar la productividad y evaluar donde concentrar acciones para corregir oportunamente insuficiencias ; Informes Periódicos de Evaluación de Resultados, con indicación de las medidas propuestas para corregir debilidades, etc.

La cuestión es llevar las riendas bien firmes en la conducción institucional y evitar que esta empiece a correr con colores propios o ajenos a sus funciones; que se afloje en sus controles; que el virus de la corrupción empiece a asomar su sucia cabeza por una u otra grieta en los controles permanentes y termine envuelta en lo que algunos llaman el “mal mexicano” o sea la corrupción pública más o menos generalizada expresada como “mordida” en cada paso de gestión.

Para terminar nuestra exposición indicativa sobre los puntos tratados más arriba, sacamos como conclusión general que cruza todos los temas y subtemas, la importancia realmente crucial que asume la cuestión de Selección, Designación Acertada y Oportuna de los hombres y mujeres responsables de la Conducción y Mando de la Alta Dirección Pública y nos alegramos profundamente que el Gobierno de la Concertación en Chile haya avanzado en este campo, dando origen al Consejo Nacional para la Alta Dirección Pública. Ojala que este primer paso no sea abortado por los gobiernos subsiguientes, sino al contrario se de continuidad y profundicen los esfuerzos....

////////////////////////////////////